



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

***TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LA DIRECCION Y
GESTION DEL AREA/DEPARTAMENTO DIRECCIÓN GENERAL, DE LA EMPRESA
“PRIEGO”, EN EL MERCADO “COPRO20”***

Autor: Juan Agüera Velasco

Tutor/a: Dr. D. Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 03 de mayo de 2020

Defensa: _____

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1 Introducción y objetivo del informe.....	1
LA EMPRESA Y SU MERCADO	3
2 La empresa	3
2.1 Actividad de la empresa y estrategia	3
2.2 Misión, visión y valores.....	4
2.3 Organigrama de la empresa	4
2.4 Departamentos de la empresa	5
2.4.1 Dirección General	5
2.4.2 Compras	6
2.4.3 Producción	7
2.4.4 Recursos Humanos	7
2.4.5 Marketing	8
2.4.6 Finanzas	9
2.5 Tipos de productos y características	9
2.6 Recursos físicos y humanos.....	10
2.7 Responsabilidad Social Corporativa de la empresa	11
3 El mercado.....	14
3.1 Competidores y sus productos	14
3.2 Demandantes por área geográfica	15
DIRECCIÓN GENERAL	18
4 Antecedentes	18
4.1 Habilidades principales.....	18
4.2 Funciones.....	19
5 Objetivos	21
5.1 Objetivos generales.....	22
5.2 Objetivos específicos.....	22
5.3 Objetivos operativos	22
6 Estrategias	23

6.1	Responsabilidad Social Corporativa específica Dirección General	23
6.1.1	Sostenibilidad.....	24
6.2	Auditoría Interna	25
6.3	Manuales	26
6.3.1	Código de conducta	26
6.3.2	Control Interno	27
7	Metodologías	29
8	Indicadores para medir el resultado	30
9	Principales relaciones con los departamentos	31
	ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS	32
10	Aplicación de los objetivos concretos y específicos a cumplir	32
11	Análisis y descripción de las decisiones estratégicas tomadas	33
12	Resultados obtenidos de las decisiones tomadas	34
12.1	Balances.....	34
12.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	36
12.3	Margen Bruto.....	37
12.4	Resultados.....	37
12.5	Rentabilidades.....	38
12.5.1	ROA	39
12.5.2	ROE	41
12.6	Empleados.....	41
12.7	Precio y producto.....	41
	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	42
13	Conclusiones de la gestión	42
14	Conclusiones Trabajo Fin de Grado	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	44
	ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la empresa <i>Priego</i>	5
Ilustración 2. Objetivos sostenibles desarrollados por <i>Priego</i>	12
Ilustración 3. Objetivos sostenibles propuestos por <i>Priego</i>	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño y sensibilidad al precio y calidad de cada mercado.....	16
Tabla 2. Estacionalidad y empresas por producto comercializado.	17
Tabla 3. Matriz de objetivos.....	22
Tabla 4. Matriz de riesgos.	28
Tabla 5. Margen Bruto de <i>Priego</i>	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Activo y Pasivo <i>Priego</i>	34
Gráfico 2. Composición de la estructura económica y financiera <i>Priego</i>	35
Gráfico 3. Fondos de maniobra <i>Priego</i>	36
Gráfico 4. Importe neto de la cifra de negocios <i>Priego</i>	36
Gráfico 5. Resultados de la cuenta PyG <i>Priego</i>	37
Gráfico 6. Rentabilidad Económica y Financiera <i>Priego</i>	38
Gráfico 7. Margen sobre ventas <i>Priego</i>	39
Gráfico 8. Rotación de Activos <i>Priego</i>	40
Gráfico 9. Endeudamiento <i>Priego</i>	40

LISTA DE ACRÓNIMOS

AC	Activo Corriente
ANC	Activo No Corriente
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
BDE	Banco De España
BCE	Banco Central Europeo
DG	Dirección General
IAT	Instituto Andaluz de Tecnología
I+D+I	Investigación + Desarrollo + innovación
IPC	Índice de Precios al Consumo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMS	Organización Mundial de la Salud
PESTEL	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, Legales
PC	Pasivo Corriente
PN	Patrimonio Neto
PNC	Pasivo No Corriente
PYG	Pérdidas y Ganancias
ROA	Rentabilidad Económica (<i>Return On Assets</i>)
ROE	Rentabilidad Financiera (<i>Return On Equity</i>)
RRHH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SMART	Specific, Mensurable, Achievable, Relevant, Timely

AGRADECIMIENTOS

El principal reconocimiento está destinado al tutor del proyecto, D. Juan María Muñoz Tomás. Gracias a su paciencia y trabajo constante, ha sido posible mantener los tiempos de elaboración y entrega del mismo a pesar de las dificultades existentes.

Agradecer a mis compañeros de simulador el gran trabajo en equipo que han realizado y la involucración con su rol asignado.

Otro agradecimiento a la Compañía de Jesús por los valores transmitidos y por hacer posible la actividad docente en la Universidad.

Por último y no menos importante, un especial agradecimiento a todos los docentes de la Universidad Loyola por su enseñanza tan dedicada a lo largo de los cuatro años, ya que, este proyecto contiene conocimientos adquiridos de todas las asignaturas cursadas en el itinerario de ADE.

Es un orgullo pertenecer a gran comunidad.

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo mostrar las estrategias y decisiones llevadas a cabo por la Dirección General para el desarrollo de la empresa *Priego*, dedicada a la producción y venta de maquinaria deportiva.

Para su elaboración, se han aplicado los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, así como diversos libros, revistas e informes consultados en el catálogo de la biblioteca de la Universidad Loyola y base de datos Discovery ma+.

Para realizar el estudio de la empresa *Priego*, el proyecto se ha basado en un sistema integral de gestión capaz de obtener en tiempo real la información que aportan las diferentes áreas del organigrama funcional.

El informe se encuentra dividido en tres grandes bloques relacionados entre sí.

En el primero de ellos, se realiza una descripción interna detallada sobre la empresa en general, su funcionamiento, actividad principal, cartera de productos y mercados en los que opera. Es importante conocer el entorno tanto interno, como externo de la organización para encontrar las debilidades y fortalezas y así poder aportar las soluciones necesarias.

El segundo bloque, está enfocado en la toma de decisiones y estrategias desde el punto de vista de la Dirección General de la entidad, mediante la implantación de unos sistemas de control que permiten analizar la evolución de la compañía.

Por último, se realizará un análisis cuantitativo detallado de los resultados obtenidos gracias al sistema de gestión adoptado por la Dirección General.

Palabras clave: Dirección General, Estrategia, Sistema Integral de Gestión, Control Interno, Auditoría, RSC, Sostenibilidad, Objetivos.

ABSTRACT

The present end of degree Project aims to show both the strategies and decisions carried out by the General Management to develop *Priego Company*, dedicated to the production and sale of sports machinery.

For its elaboration they have been applied the knowledge acquired from the Business Administration and Management Degree as well as several books, magazines and reports from both Loyola University Catalog and the database Discovery ma+.

To study this Company the project built upon a comprehensive management system able to get in real time the conveyed information from the different areas of the functional organization chart.

The report is divided into three thematic blocks related to each other.

The first one gives detailed internal descriptions of the Company, its performance, main activity, products portfolio and the markets on which the Company is active. It is important to know its internal and external environment to find its weaknesses and strengths in order to provide the necessary solutions.

The second one is focused on the decisions and strategies taken by the General Management by control systems that allow to analyze the evolution of the Company.

Finally, an analysis has been made both quantitative and detailed on the basis of the results obtained thanks to the management system adopted by the General Management.

Keywords: General Management, Strategy, Comprehensive Management System, Internal Control, Audit, Corporate Social Responsibility, Sustainability, Aims.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1 Introducción y objetivo del informe

Para llevar a cabo una buena gestión empresarial, es necesario disponer de la figura de líder.

Priego, empresa dedicada a la producción y venta de maquinaria deportiva, muestra cómo llevar a cabo la excelencia empresarial desde un punto de vista responsable, sostenible, económico e innovador. Para ello, la Dirección General aplica la figura de líder democrático¹ consensuando cada decisión con las diferentes áreas del organigrama.

En la constitución de la empresa por los accionistas en sus estatutos sociales, se establece los órganos de dirección que regirán los destinos de la empresa, estando formado por un Consejo de Administración (Presidente, Vicepresidente, vocales y secretario), que a su vez en su primera reunión nombran al Director General de la empresa, que reúne una serie de habilidades para el ejercicio de sus funciones y responsabilidades a tomar.

La Dirección General, para cumplir con los objetivos ordenados por el Consejo de Administración, establece una serie de estrategias orientadas al control interno que, junto con la implantación de nuevas tecnologías, le permitirá aplicar una metodología medible y de muy rápido acceso para todos los directores de área y usuarios.

La compañía busca contribuir en la creación de modelos deportivos basados en ergonomía, innovación, respeto al medio ambiente y desarrollo sostenible. Con una prioridad focalizada en sus clientes, *Priego* se esfuerza por estar a la vanguardia ofreciendo una mejora continua de sus productos a millones de personas fomentando un estilo de vida saludable.

Los mercados en los que opera la entidad son el europeo y el norteamericano, siendo este último su gran apuesta de expansión hacia otro continente con la finalidad de generar un valor añadido a los productos relacionados con el negocio principal.

¹ Líder democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, permitiendo que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones.

Su plan estratégico manifiesta el compromiso por lograr la consolidación en los dos continentes. Los grandes fundamentos estratégicos en los que se basa para llevar a cabo su plan de acción son:

- Focalizar la atención en el cliente. Mediante una estrategia de marketing relacional, se busca hacer una escucha activa a los usuarios con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Innovación. Grandes inversiones anuales en I+D+i para el desarrollo de productos punteros.
- Gestión ambiental. Dada su involucración y participación por la responsabilidad social empresarial, la entidad fomenta la reducción, reutilización y reciclado de los residuos generados por su actividad principal.
- Compromiso. La confianza depositada en la empresa por parte de su entorno se debe, en mayor medida, a su compromiso con los empleados, códigos de conducta y conflicto de intereses.

LA EMPRESA Y SU MERCADO

2 La empresa

El objetivo principal de este capítulo es dar a conocer detalladamente la empresa *Priego* y el mercado en el que opera, *COPRO20*. Mediante la infografía del año 2020 ANEXO 1, se busca informar de manera ejecutiva aquellos datos más relevantes para los *stakeholders*².

La cartera de productos que ofrece *Priego* está compuesta por maquinaria de ejercicio aeróbico y de musculación dispuestos en diferentes modelos. Su esencia se basa en invertir en innovación, siendo destacable la ergonomía que ofrece, así como su tecnología puntera.

De manera inicial, la empresa comenzó su andadura en el mercado europeo con el objetivo de consolidar la cartera de productos. Una vez conseguido, impulsa el gran salto hacia el mercado norteamericano con el desarrollo de un nuevo producto.

Adaptado a una nueva época, la entidad apuesta por sus empleados mediante la formación continua y ventajas sociales. Además, gracias a su inminente expansión, *Priego* trabaja por el crecimiento del equipo humano continuo con el objetivo de posicionarse como líderes del mercado.

Gracias al compromiso con la Responsabilidad Social, la entidad apuesta por la sostenibilidad mediante la regulación legislativa vigente y certificación de todos sus procesos minimizando el impacto en el medio ambiente mediante productos desechados.

Debido a la dificultad logística para operar en dos grandes continentes como el europeo y norteamérica, la compañía colabora con los mejores proveedores de transporte para conseguir con éxito llegar a su destino y satisfacer en tiempo a sus clientes.

2.1 Actividad de la empresa y estrategia

Priego se dedica a la fabricación de máquinas deportivas para su posterior comercialización. Con una estrategia basada en la diferenciación, los productos que oferta son de máxima calidad a los que se le dedica una gran inversión en investigación y desarrollo, con la finalidad de hacerlos innovadores. Cada ejercicio la

² Stakeholders: Público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.

entidad destina una gran parte de sus beneficios al campo de I+D+i con el objetivo de mejorar cada uno de sus productos.

Por otro lado, la consolidación en el mercado europeo entra dentro de sus prioridades, dedicando la mayor parte de sus inversiones y recursos. La compañía toma como estrategia la consolidación de dicho continente desarrollando su cartera de productos con el objetivo de posicionarse líder gracias a sus factores diferenciadores y la filosofía de los ciudadanos europeos.

2.2 Misión, visión y valores

La misión corporativa de la compañía tiene como objetivo la fabricación y distribución de productos deportivos con el fin de mejorar la salud y la calidad de vida de los clientes fomentando un estilo saludable mediante un servicio de calidad e innovador.

Su visión es ser la empresa líder en Europa y Norteamérica en distribución de maquinaria deportiva, generando un valor agregado a todos aquellos miembros integrados en la cadena de valor, siendo siempre la mejor opción para aquellos clientes que deseen adquirir productos deportivos.

La satisfacción del cliente es la razón principal de la existencia de la compañía. Tiene el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida y su bienestar a través de una alta diferenciación en sus productos.

Es importante destacar el compromiso con el medioambiente mediante la reducción a cantidades mínimas de contaminación en las actuaciones.

Por otro lado, gracias a una comunicación transparente y honesta, se genera una confianza no sólo interdepartamental, sino también con todos los clientes y proveedores.

Competitividad e innovación son dos valores que se promueven desde la cultura empresarial para la mejora continua de calidad y procesos productivos. Por ello, la formación constante del personal es primordial, tanto para la empresa, como para el producto.

2.3 Organigrama de la empresa

La empresa *Priego* está compuesta de cinco departamentos funcionales supervisados por una Dirección General encargada de velar por la correcta consecución de los objetivos y marcha de la actividad empresarial.

El nivel jerárquico establecido en el organigrama define la cadena de mando (Director General, directores de área y personal cualificado dentro de las mismas). Por tanto, en este mismo documento se desarrolla el Manual de funciones, responsabilidades, procedimientos y tareas asignadas a cada persona integrada en aquél. Este punto se desarrollará en extensión en el epígrafe de Control Interno

En cualquier nivel del organigrama se establece un cargo, con perfil determinado que reporta obligatoriamente al cargo del nivel superior y el mismo realiza unas tareas definidas siguiendo unos procedimientos escritos o que se ajustan a los implementados en el propio sistema de gestión integrado e impuesto por la propia dirección general como sistema de información, comunicación, trabajo y que a modo de descripción de las tareas queda reflejado para cada cargo de la empresa en los Diagramas de flujo, mediante los flujos de operaciones, actividades a desempeñar, salvaguarda y archivo.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa *Priego*.



Fuente: Elaboración propia inspirada en simulador empresarial.

2.4 Departamentos de la empresa

2.4.1 Dirección General

Es primordial para la compañía disponer de un departamento encargado de la supervisión y ejecución de los diferentes objetivos y estrategias. La Dirección General

corresponde con el último eslabón de la compañía y, por ello, es fundamental una correcta política de actuación (Nicole, s.f.).

Priego fomenta la transparencia interdepartamental para conseguir un flujo de información lo más ajustado a la realidad posible. Además, establece una comunicación continua con los directivos de las demás áreas que conforman el organigrama para el desarrollo de nuevas estrategias.

Con un estilo de liderazgo democrático, el Director General de la compañía promueve la participación de los empleados y supervisores mediante una transferencia de competencias permitiéndoles decidir sobre sus funciones. Este tipo de acción busca crear un vínculo de confianza que refuerce la motivación en su labor diaria.

2.4.2 Compras

Realiza todo el conjunto de actividades necesarias para abastecer a la empresa de materia prima y maquinaria de tal forma que se puedan realizar todas las actividades necesarias para lograr los objetivos principales. La adquisición de todo el material necesario se realiza teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las estrategias que se estén implementando en el momento de la compra.

Uno de los principales objetivos del departamento se basa en comprar materias primas y maquinaria al precio más favorable y que otorgue el mayor rendimiento, ya sea de forma económica³ o funcional⁴.

En el caso de la materia prima, *Priego* trata de mantener una política empresarial de stock cero, es decir, ajustar la compra de materias primas a los objetivos que, según los diferentes estudios, se estiman alcanzar para así eliminar del coste de almacenaje. Esta es una misión compleja ya que siempre existe un porcentaje de error en el cálculo, pero lo importante es que el stock siempre sea más reducido posible.

La política de compra de maquinaria se realiza de forma gradual a lo largo del tiempo, procurando no ejecutar grandes compras innecesarias y evitando su venta en el corto plazo, para así conseguir un crecimiento constante de la empresa. Puesto que *Priego* se diferencia en innovación y vende en un mercado con bastante sensible a la calidad, la maquinaria posee un grado de innovación y calidad superior a la de la media de las empresas. Esto último, sumado a que se hace un cuidado exhaustivo de su

³ Económica: obtención de beneficio con la compra de materias primas.

⁴ Funcional: en referencia al beneficio obtenido gracias al rendimiento de la maquinaria.

rendimiento, hace que se alargue su vida útil, consiguiendo así una estabilidad en la adquisición de maquinaria.

2.4.3 Producción

El objetivo principal del área de Producción consiste en la transformación de los insumos (*inputs*) en el producto final (*output*) que llegará a los clientes, garantizando siempre unos estándares mínimos de calidad. Para lograr este objetivo, hay que conseguir una infraestructura necesaria para la producción, descubrir innovaciones para mejorar la eficiencia, supervisar todo el proceso productivo, determinar las unidades a producir en función del inventario y las materias primas disponibles y lograr que el producto final tenga una calidad óptima.

Se encarga de la manufacturación de productos finales, por tanto, su función es necesaria para que lleguen al cliente en unas condiciones óptimas. Para ello, se tendrá en cuenta la planificación de la producción, la reducción de los costes de producción y la garantía de ofrecer una calidad excelente en los productos y procesos.

Una vez adquiridas las materias primas por parte del departamento de Compras, Producción se encargará de planificar las tareas y procesos para conseguir el *target* de producto en el tiempo que se haya establecido, por medio de la fijación de las tareas a cada trabajador.

Para maximizar los beneficios de la empresa, se busca minimizar el coste unitario de producción mediante una maquinaria en buen estado para eliminar posibles gastos en grandes reparaciones. Además, se hará una inversión constante en I+D+i para la mejora en eficiencia del proceso productivo, con el objetivo de encontrar mejores alternativas en algunas etapas a través de la minimización de los tiempos y, por ende, de los costes. También cabe destacar la continua revisión que se realiza en las distintas fases del proceso de producción para evitar errores y fallos, a través de continuas evaluaciones y controles.

2.4.4 Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son el conjunto de empleados o trabajadores que forman parte de una empresa. Por lo tanto, el departamento se encarga de organizar, gestionar y administrar al personal que está al servicio de la compañía para el logro de los objetivos corporativos.

El principal objetivo de una buena gestión de RRHH es alinear los objetivos organizacionales con los de las personas que trabajan en la empresa, procurando siempre que esta consiga su finalidad mientras se garantiza el bienestar de todos los trabajadores y que así estos remen en la misma dirección.

Conseguir una buena gestión en el departamento, entra dentro de los cánones de excelencia empresarial. Los trabajadores estarán más satisfechos en un ambiente de trabajo positivo, agradable y beneficioso, donde la empresa podrá ser a la vez más productiva e innovadora.

Son cuatro las acciones que se pueden realizar desde el área para mantener el estándar de excelencia: contratación de operarios para formar parte de la plantilla o el despido de los empleados que no sean necesarios para el desarrollo de la actividad y eliminar el excedente de horas disponibles.

Asimismo, el departamento de RRHH se encarga de aumentar o disminuir los salarios y puede ofrecer formación a cargo de la empresa a los trabajadores para aumentar su cualificación.

2.4.5 Marketing

El marketing se conoce como la forma que tienen las empresas de atraer clientes identificando sus necesidades y satisfaciéndolas. A su vez, consigue crear una relación entre la empresa y el consumidor. El marketing de la empresa es capaz de identificar las necesidades de los clientes, crear y desarrollar ofertas para satisfacer esas necesidades concretas y conseguir vender el producto más fácilmente.

Las principales funciones son el análisis del entorno, el diseño de una estrategia, la creación de un plan de marketing y su medición y evaluación de resultados.

El departamento se divide en cuatro áreas principales: precio, distribución, producto y planificación de medios. De igual forma, su estructura hace referencia a las herramientas del Marketing Mix, conocidas como las 4P⁵.

Priego apuesta por una política de Marketing Relaciona en el que se lleven a cabo medidas para conseguir la excelencia en las relaciones con los clientes. Nuestra filosofía se basa en no vender más, sino en vender mejor. El establecimiento,

⁵4Ps: Herramientas de las que dispone el marketing para cumplir con los objetivos de la empresa. Estas herramientas son: Precio, Producto, Distribución y Promoción (Price, Product, Place, Promotion).

desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo representan un paso decisivo para alcanzar esta ventaja competitiva.

2.4.6 Finanzas

La actividad del departamento Financiero consiste en el análisis y valoración de las operaciones que se deben realizar durante el transcurso de la actividad económica para la correcta toma de decisiones, con el objetivo último de maximizar el valor de la empresa y su permanencia a lo largo del tiempo.

Entre las decisiones a tomar desde el área Financiera de la empresa *Priego*, cabe destacar la de inversión, financiación y decisiones financieras y operativas.

Junto con las decisiones anteriores, el director del departamento debe realizar un plan financiero en el que proyecte los resultados esperados, concretando en él la asignación de fondos que sea oportuna para cada área que compone la empresa. Además de esto, también debe realizar los diferentes presupuestos económicos, de tesorería e inversiones, para facilitar la posterior toma de decisiones.

Para ayudar a la consecución del objetivo del departamento, se utilizan una serie de herramientas que se deben tener en cuenta en la toma de decisiones. Estas herramientas son las siguientes: Punto de equilibrio, Estado de Flujos de Efectivo, Balance de situación, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Cuadro de mando integral, Ratios financieros.

2.5 Tipos de productos y características

La cartera de productos de la entidad está enfocada a mejorar la calidad de vida de sus clientes, fomentando un estilo de vida saludable, así como la mejora en todos los aspectos de su forma física.

Para la compañía es fundamental que cada usuario pueda ejercer la actividad física regular de intensidad moderada recomendada por la OMS⁶ en función de su rango de edad. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, *Priego* desarrolla cuatro tipos de productos divididos en dos clases: aeróbica y musculación.

El sistema aeróbico tiene como misión la realización de ejercicio moderado como correr, montar en bicicleta, andar, con el objetivo de aumentar su resistencia, capacidad pulmonar y mejora del sistema cardiovascular. Para un programa de

⁶ (Organización Mundial de la Salud, 2018) Actividad física: ¿Cuánta actividad física se recomienda?

entrenamiento completo, una rutina aeróbica es aconsejable que se combine con musculación. Dentro de esta categoría encontramos tres productos:

- Bicicleta elíptica, diseñada para personas que buscan un ejercicio más completo. Gracias a su movimiento cíclico, se produce la activación de un gran número de músculos corporales, en mayor medida los que forman el tren inferior. Su excelente ergonomía permite la disminución de la presión en las articulaciones disminuyendo el riesgo de lesiones. Es importante destacar su mínimo impacto en partes sensibles del cuerpo. Esto se consigue mediante un estudio cuidadoso por parte del departamento I+D+i.
- Bicicleta estática, tan básica como esencial. Perfecta para principiantes que buscan iniciarse en el mundo del fitness. Su funcionalidad no deja de ser similar a una bicicleta tradicional, pero su fácil transporte y uso, permite al usuario su utilización en cualquier lugar y momento. Su posición sentada permite al usuario disfrutar durante un periodo de tiempo más largo y, por ende, aumentar la quema calórica.
- Cinta de correr, máquina destinada al *running indoor*. Permite al usuario realizar una sesión de caminar o correr sin desplazarse de lugar. Debido a sus diferentes modos y sencillez, permite llegar a un intervalo de público que acabar desde principiantes hasta deportistas de élite. Además, dispone de un sistema de variación en la inclinación del banco, así como una tecnología puntera capaz de medir cada una de las constantes vitales del usuario.

Por otro lado, la musculación tiene como objetivo el fortalecimiento de la musculatura. Gracias a su uso de forma continua, se consigue un aumento en el tamaño de los músculos, potencia y resistencia. Por ello, la compañía desarrolla la Multiestación, un producto capaz de integrar todos y cada uno de los ejercicios necesarios para mejorar el tren inferior y superior debido a su amplia variedad llegando incluso a más de 40 ejercicios diferentes.

2.6 Recursos físicos y humanos

Priego obtiene los recursos físicos⁷ atendiendo a los diferentes factores en función del recurso que se esté adquiriendo.

⁷ Recursos físicos: maquinaria y materias primas.

Para la maquinaria, la entidad colabora con el proveedor español capaz de ofrecer una calidad por encima de la media del mercado. Además, sus valores encajan con los de la compañía, siguiendo los estándares de calidad y sostenibilidad mediante un consumo de agua y energía de la maquinaria muy reducido.

El proceso de obtención de materia prima es complejo. Se realiza un estudio para conocer qué estrategia en cuanto a calidad del producto se refiera, así como los tipos de interés en la financiación que ofrezca. Obtener mayor calidad deriva en una estrategia de precios más elevada para conseguir los objetivos empresariales deseados.

Por otro lado, los Recursos Humanos forman el conjunto de operarios de diferente cualificación que forman la plantilla de la empresa. Pueden ser de cualificación baja, media o alta, diferenciándose así en responsabilidad, salario y horas trabajadas.

Inicialmente la empresa cuenta con 400 operarios de cualificación baja, 100 de cualificación media y 20 personas de cualificación alta.

Los operarios de cualificación baja trabajan al mes 102 horas para la empresa. En cambio, los trabajadores de cualificación media hacen 126 horas de trabajo al mes. Por último, contar con una persona de cualificación alta supone disponer al mes de 150 horas de trabajo.

Durante el desarrollo de su actividad, la empresa apuesta por una contratación responsable acorde a sus recursos, una subida de salario proporcionalmente al IPC anual y una formación continua a la plantilla para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.

2.7 Responsabilidad Social Corporativa de la empresa

La RSC se basa en la forma de actuar que tiene *Priego* en cada una de sus áreas funcionales, apostando por mantener un alto nivel velando siempre por el medio ambiente y los intereses de sus *stakeholders* ofreciendo una gran calidad en sus productos. Esto se consigue gracias a las fuertes inversiones, entre ellas, la compra de materias primas, ya que se opta por la elección de un proveedor que aporte calidad a la vez que sea respetuoso con el medio ambiente.

En cuanto al área de Recursos Humanos, mantener un clima de trabajo excepcional mediante la formación del personal y con una política de despidos casi nula, es de vital importancia. En definitiva, *Priego* puede presumir de ofrecer productos de calidad

por encima de la media elaborados de forma que la actividad repercuta de la manera más positiva en los clientes y empleados, nunca de forma negativa.

La entidad prioriza los objetivos de Desarrollo Sostenible en cada una de sus decisiones: “los objetivos de desarrollo sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia” (Naciones Unidas , s.f.).

Priego apuesta por el cuidado del medio ambiente e intenta realizar sus acciones empresariales respetando el ecosistema; para ello la empresa atiende los objetivos de la Agenda 2030 que apoyan la lucha por el medio ambiente y por el ecosistema. En concreto, estos objetivos son:

Ilustración 2. Objetivos sostenibles desarrollados por *Priego*.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.un.org

Utiliza sus fuentes de energía básicas como son la electricidad y el agua de manera eficiente y responsable a la hora de producir justo lo necesario para minimizar el excedente y merma y, de esta manera, no contaminar.

Además, tiene en cuenta en todo momento el cuidado del medio ambiente y siempre opta por elegir la opción más ecológica y respetuosa con el clima.

Puesto que el capital humano es el más importante en la compañía, *Priego* prioriza el buen trato a sus trabajadores, respetando las condiciones laborales de cada uno de ellos, así como su salud. Se apuesta por la igualdad independientemente del rango del trabajador o el departamento.

La compañía propone valores que van de la mano con otros objetivos de la Agenda 2030 tales como la salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, innovación e infraestructuras.

Ilustración 3. Objetivos sostenibles propuestos por *Priego*.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.un.org

Siguiendo con una de las principales estrategias, la empresa realiza inversiones en innovación durante cada periodo con la finalidad de mejorar sus productos ofreciendo un mejor y más avanzado desarrollo.

3 El mercado

Al comenzar con la gestión empresarial del sector deportivo desde la empresa *Priego*, se realizaba en un primer lugar, la comercialización de los productos Multiestación y Bicicleta Estática en el mercado europeo. Sin embargo, gracias a la eficiencia en la consecución de la actividad empresarial, se pudo realizar la inversión consecuente tanto para desarrollar y aumentar la gama de productos comercializados incluyendo la Bicicleta Elíptica y la Cinta de Correr como la expansión a otro mercado

Para entender los mercados en el que la empresa compite, es necesario prestar atención a los datos macroeconómicos de cada periodo, en las que figura el dato actual, el mínimo previsto, y el máximo previsto de cada una de las siguientes variables:

Incremento del IPC (%): “El Índice de Precios al Consumo (IPC) es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo” (Pedrosa, s.f.). El incremento del IPC incide en los costes y precios de todos los conceptos.

- **Tipo de Interés (%):** Es una cantidad, expresada generalmente en porcentaje, que indica la cuantía en la que el solicitante de un préstamo debe de retribuir a la entidad financiera que le proporciona los recursos.
- **Tipo de cambio EUR/USD:** El tipo de cambio EUR/USD afecta a las ventas realizadas en los mercados norteamericano y sudamericano.
- **Tipo de cambio EUR/CNV:** El tipo de cambio EUR/CNY afecta a las compras de maquinaria y materias primas si acudimos a proveedores de nacionalidad china.

3.1 Competidores y sus productos

Atendiendo a la estructura del mercado, esta se encuentra formada por un total de diez empresas cuyo nombre coincide con diferentes pueblos de la provincia de Córdoba: *Adamuz, Baena, Cabra, Hinojosa, Montilla, Montoro, Palma, Pedroche, Pozoblanco* y *Priego*. Todas ellas se dedican tanto a la producción como a la comercialización de cuatro productos deportivos diferentes como son: Multiestación, Bicicleta Elíptica, Bicicleta Estática y Cinta de Correr.

3.2 Demandantes por área geográfica

La compañía inició su andadura empresarial en el mercado europeo, un mercado en el que se permitía establecer unos precios acordes al coste de fabricación del producto gracias al nivel bajo de sensibilidad al precio por parte de los consumidores. Esta característica permite operar a la empresa de tal forma que, con una buena penetración del mercado, se consiga el margen deseado para una estabilidad a largo plazo.

Pese a que el mercado europeo era el único adecuado para la actividad empresarial de *Priego* en función de su estrategia, se inició la expansión de la actividad a otras áreas geográficas, para así conseguir una mayor cuota de mercado, hecho que condujo a la expansión de la empresa hacia Norteamérica.

En este mercado del sector deportivo, podemos diferenciar tres áreas geográficas, las cuales poseen diferentes características como son los millones de habitantes presentes en el área, la sensibilidad al precio de los productos comercializados, la sensibilidad de la calidad que presentan cada uno de estos productos y la moneda de curso legal empleada en las operaciones.

Priego comenzó a comercializar sus productos en el mercado europeo conformado por 739 millones de habitantes. Estos presentan una sensibilidad al precio muy baja mientras que a la calidad es muy alta.

Además de este mercado, existen otros dos a los que podría dirigirse, como son Norteamérica y Sudamérica.

El mercado norteamericano está formado por 528 millones de habitantes, los cuales tienen una sensibilidad al precio y a la calidad media. Su moneda es el dólar, teniendo en cuenta este tipo de cambio EUR/USD que afectaría a las ventas realizadas en dicho mercado.

Asimismo, el mercado sudamericano cuenta con 387 millones de habitantes que presentan una sensibilidad al precio muy alta y a la calidad muy baja. Su moneda, al igual que en el mercado norteamericano, es el dólar, por lo que también habrá que tener en cuenta el tipo de cambio a la hora de realizar ventas en este mercado.

Junto a las características siguientes de cada zona geográfica, es de suma importancia prestar atención a la estacionalidad de cada producto (Tabla 2) en función de la época del año y el número de empresas que comercializan cada uno de ellos.

Además, es fundamental conocer la perspectiva del mercado, es decir, si este se encuentra en declive, lento declive, lenta expansión o expansión.

Tabla 1. Tamaño y sensibilidad al precio y calidad de cada mercado

Mercado	Moneda	Tamaño (millones de habitantes)	Sensibilidad al precio	Sensibilidad a la calidad
Europa	Euro	739	Muy baja	Muy alta
Sudamérica	Dólar	387	Muy alta	Muy baja
Norteamérica	Dólar	528	Media	Media

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Cabe señalar que la composición de empresas que fabrican y comercializan cada producto en cada área geográfica, se vincula a la perspectiva de crecimiento o decrecimiento de estos.

La Tabla 2 muestra la estacionalidad y el número de empresas competidoras que comercializan los productos en las diferentes zonas geográficas en un periodo determinado. Es preciso entender los siguientes parámetros:

- “Invierno” indica la estacionalidad de los seis primeros meses del año, es decir, desde enero a julio.
- “Verano” indica la estacionalidad de los últimos seis meses del año, es decir, desde julio hasta enero.
- Si la demanda del producto en dicha zona geográfica en un periodo determinado es elevada, se especifica como “Alta”.
- Si la demanda del producto en dicha zona geográfica en un periodo determinado es escasa, se especifica como “Baja”.
- El número de competidores establecidos en cada zona geográfica se encontrará indicado como “Competidores”.

Podemos destacar el gran potencial de los productos Multiestación y Cinta de Correr con una estacionalidad prácticamente alta en los mercados en los que opera la empresa (Europa y Norteamérica). Este factor unido a una correcta política de marketing ofrece a la compañía un abanico de estrategias para ganar cuota de mercado.

Tabla 2. Estacionalidad y empresas por producto comercializado.

Producto	Estacionalidad y competidores	Europa	Sudamérica	Norteamérica
Multiestación	Invierno	Alta	Alta	Alta
	Verano	Alta	Alta	Alta
	Competidores	13	9	13
Bicicleta Elíptica	Invierno	Baja	Alta	Baja
	Verano	Alta	Baja	Alta
	Competidores	8	4	7
Bicicleta Estática	Invierno	Baja	Alta	Baja
	Verano	Alta	Baja	Alta
	Competidores	11	11	8
Cinta de Correr	Invierno	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto
	Verano	Alta	Alta	Alta
	Competidores	8	3	6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

En cuanto a la época del año, la entidad planifica su toma de decisiones en dos periodos indicados. Al inicio del correspondiente, la compañía implanta las estrategias previamente desarrolladas, manteniendo siempre una producción estable a lo largo del año, independientemente de la estacionalidad que presenten los productos.

DIRECCIÓN GENERAL

4 Antecedentes

“La Dirección General de una compañía constituye la máxima autoridad dentro de la jerarquía de la empresa. Es la encargada de la toma de decisiones de la empresa, así como la que dirige el rumbo de la institución y debe responder ante ella” (Nicole, s.f.).

Es fundamental que el Director General preserve la misión, visión y valores de la compañía para mantener esa identidad que la hace única, así como minimizar los riesgos mediante controles.

Es importante disponer de las habilidades necesarias para la realización de las funciones, así como un espíritu de liderazgo democrático que se ajuste a los valores de la empresa.

4.1 Habilidades principales

La OCDE⁸ (1998) incide en su informe sobre la Competitividad Mundial en la mala calidad de los directivos españoles, que no identifican ni potencian las ventajas competitivas, no utilizan adecuadamente las tecnologías de la información para toma de decisiones y las estrategias que se adoptan no se orientan hacia el largo plazo ni hacia el cliente.

La Dirección General con la debida formación y experiencia, tiene la capacidad de dirigir y responsabilizar, mediante delegación, a todas las áreas que conforman el organigrama funcional y encaminarse hacia la obtención de informes definidos en el apartado de metodología, que permitan delimitar las fortalezas y debilidades que se presenta en la empresa.

Si atendemos a la definición desarrollada por el Instituto Andaluz de Tecnología [IAT]⁹ (2012): “la innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en los ámbitos económico y social. Las presiones y los retos, y en particular, la competencia y el deseo de conquistar nuevos mercados, animan a las empresas a innovar” (pág. 8). Por tanto, la innovación pasa a ser una cualidad necesaria en la

⁸ OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 36 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

⁹ (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012) La respuesta está en la innovación.

Dirección General para conseguir una ventaja competitiva respecto a las demás compañías.

Además, como buen analista de la empresa, interpreta adecuadamente la información financiera que recibe del sistema integrado de gestión, conociendo de forma inmediata desviaciones en los presupuestos, variaciones absolutas y porcentuales en los estados financieros, necesidades operativas de financiación, márgenes de productos, rentabilidades, análisis de ratios, etc., que le permiten de forma inmediata trasladar a cada área la estrategia más acertada.

Haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información, no solo se organiza la empresa, sino que, además, comunica de forma inmediata con cada usuario u operador del sistema estableciendo las estrategias que se requieren para la consecución de los objetivos inmediatos, a corto y largo plazo.

Se hace vital poseer espíritu de organización. Según las teorías de management, desarrolladas por diversos autores como Robbins, Gibson, o Hersey: la coordinación de los recursos disponibles y la fijación de procedimientos es necesario para una correcta puesta en marcha de los planes de acción previamente diseñados (Escuela Europea de Management, 2017).

4.2 Funciones

La alta dirección, como último eslabón del organigrama, se encarga de organizar todas las estrategias a seguir, de forma que las decisiones tomadas por cada departamento sean coherentes con el fin general de la empresa y persigan un objetivo común. Para ello, es necesario la transparencia interdepartamental para lograr que la información proporcionada sea lo más ajustada a la realidad posible.

El Director General realiza un amplio abanico de funciones¹⁰:

- Gestionar y coordinar las tareas mediante un plan de acción detallado que indique los pasos a seguir determinando los objetivos de la organización y la manera de lograrlos.
- Desarrollar e implementar manuales de procedimientos acordes a la misión, visión y valores para mejorar de forma activa las políticas de la compañía.

¹⁰ (Neuvoo, s.f.) ¿Qué hace un Director General?

- Supervisar la consecución de proyectos mediante un seguimiento detallado del presupuesto y plazos establecidos. Es importante hallar los problemas y deficiencias para corregirlas en tiempo.
- Mantener un control presupuestario se hace vital para la continuidad de la entidad. Por ello, se hace indispensable el desarrollo del presupuesto anual de la empresa y la correspondiente asignación de los recursos. Es necesario disponer de una comunicación colaborativa con los socios, inversionistas y el área de finanzas para poder alcanzar los objetivos económicos propuestos.
- Colaborar con otras compañías y terceros, así como mantener contacto directo con los empleados. Mediante la motivación, inspiración y escucha, se conseguirá una mayor confianza beneficiándose ambos, en definitiva, funcionar como líder de los recursos humanos.

“Dirigir la compañía requiere combinar los recursos humanos y técnicos de manera eficaz para lograr la continuidad de la compañía, llevando a cabo labores tradicionales como representar a la empresa, transmitir información y toma de decisiones. Para el desarrollo de esta función, es necesario la dirección estratégica, y requiere de planificación, organización, gestión y control”. (Plataforma e-educativa aragonesa, s.f.).

5 Objetivos

Para poder desarrollar un proyecto o tarea, es necesario establecer unos objetivos como primer paso para una correcta gestión y planificación (Thomas, 2006, pág. 57). Existen diversos métodos para la medición e identificación de los objetivos, por tanto, es necesario cumplir con unos criterios.

George T. Doran publicó en el año 1981 en un artículo titulado¹¹ “Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración” el método SMART con el fin de alcanzar con éxito los objetivos deseados.

Como dice Steffens y Anne-Christine¹²: “En management y en la gestión de proyectos, los criterios SMART se utilizan para definir objetivos e indicadores clave de rendimiento (KPI) eficaces y para facilitar su realización”.

El método SMART es un acrónimo inglés formado por las cinco cualidades que debería contener cualquier objetivo¹³:

- Specific (Específicos). Es importante hacer una serie de preguntas antes de establecer la estrategia para no caer en la ambigüedad: por qué, dónde, cómo, cuáles. Existe pues, la necesidad de ser preciso.
- Measurable (Medible). Se debe establecer una meta cuantitativa de forma que se pueda llevar un control.
- Achievable (Alcanzable). Es necesario conocer los recursos y capacidades de la empresa para poder “medir” y conseguir el objetivo. ¿Cómo podría alcanzarlo con la situación actual empresarial? ¿Cómo podría obtenerlo con la previsión futura?
- Realistic (Realistas). Acorde al plan de acción, ¿es posible hacerlo?
- Time bound (Temporalizados). Para cualquier tarea o estrategia, es necesario limitarla en el tiempo y realizar la siguiente pregunta: “¿cuándo debemos alcanzarlo?”

¹¹ (Doran, 1981) There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.

¹² (Steffens & Anne-Christine, 2016) Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito.

¹³ (Paula Cañeque Psicóloga, s.f.) Método SMART

Existen dos tipos de objetivos acordes al nivel jerárquico. Encontramos los generales, dirigidos y diseñados por niveles más altos; y, específicos, conducidos por los niveles más operativos.

La Dirección General democrática que trabaja por objetivos cuenta con los generales, específico y operativos.

5.1 Objetivos generales

La Dirección General se plantea un único objetivo general desarrollar la empresa al más alto nivel, manteniendo un equilibrio entre la estructura económica y la estructura financiera, de tal forma que permitan conseguir los objetivos aprobados en Juntas de Accionista y Consejos de Administración, de acuerdo con la misión y visión.

5.2 Objetivos específicos

Todos los objetivos específicos (no medibles) que la Dirección General consensua con los directores de área, son acciones que se planifican y se desarrollan necesariamente para la consecución del objetivo general.

5.3 Objetivos operativos

Los directores de área planifican con sus subordinados y las posibilidades que ofrece el sistema integrado de Gestión y la utilización de las nuevas tecnologías, como obtener unos resultados medibles que permiten la obtención de todos y cada uno de los objetivos específicos planteados.

Para la consecución del objetivo general podemos utilizar:

Tabla 3. Matriz de objetivos.

Matriz de Objetivos			
Estrategia del objetivo	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo general			
Objetivo del proyecto			
Resultados (Efectos directos e impacto)			
Actividades (duración y responsable)			
Recursos y cronograma			

Fuente. Elaboración propia a partir de Sinapps.com

6 Estrategias

El concepto de estrategia lo definen Hax y Majluf¹⁴ como “el proceso fundamental de dirección intencionada del cambio; a través del cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante”.

Por tanto, desde la compañía, con la finalidad de hacer frente a las diferentes restricciones y el deseo de adaptación, se llevan a cabo medidas estratégicas:

- Responsabilidad Social Corporativa, para un mayor compromiso.
- Auditoría Interna, con la finalidad de un control y flujo de información constante.
- Manuales, con el objetivo de conseguir la independencia.

6.1 Responsabilidad Social Corporativa específica Dirección General

En coherencia con la estrategia de la empresa e impulsada específicamente desde la Dirección General, se busca a cumplir con una serie de valores imprescindibles.

“La responsabilidad social corporativa es un compromiso de mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas de negocios discrecionales y contribuciones de recursos corporativos” (Kotler & Lee, 2005).

De acuerdo con Matten y Moon¹⁵, la Responsabilidad Social Corporativa se divide en dos categorías: implícita y explícita. La primera hace referencia a la función de la compañía ante las necesidades, problemas o cuestiones de la sociedad, es decir, aquellos valores y normas que sean necesarios para la resolución de las relaciones con el público objetivo. Por otro lado, la explícita lleva a cabo diferentes políticas de responsabilidad sobre los intereses sociales como programas de voluntariado y estrategias que, combinadas, crean valor social y comercial para la entidad.

Algunas de estas medidas se realizan debido a su imposición legal, sin embargo, la empresa busca aquellas que no son requeridas de forma puntual por la sociedad.

De esta forma, se hace uso de la responsabilidad social empresarial para fomentar un mejoramiento social, económico y ambiental. La empresa es consciente de la importancia y repercusión de sus actos ante la sociedad, por ello, busca minimizar el impacto negativo que puedan ocasionar sus actividades mediante:

¹⁴ (Hax & Majluf, 1984) The Corporate Strategic Planning Process, Vol. 14, No. 1.

¹⁵ (Matten & Moon, 2008) Implicit and explicit CRS: Conceptual Framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, Academy of Management Review 2008, 33(2), p. 404–424.

- Uso racional de los recursos naturales y energéticos.
- Respetar el medio ambiente mediante la reducción de residuos tóxicos.
- Colaboración con proveedores homologados y certificados por La Asociación España de Normalización y Certificación [AENOR]¹⁶.
- Selección de proveedores con un nivel bajo-medio de generación de residuos.
- Respetar los derechos humanos y proporcionar unas condiciones laborales dignas y seguras a toda la plantilla empresarial.
- Igualdad de oportunidades.
- Formación continua del trabajador.
- Plan de continuidad empresarial.
- Fomento de políticas sociales explícitas (mercadillo solidario, recogida de alimentos, carreras solidarias, colaboración con ONG, ayuda a marginados sociales, etc.).

6.1.1 Sostenibilidad

La sociedad actual exige cada vez más productos comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad. Ser sostenibles significa mirar al futuro, cuidar nuestra generación y la de nuestros hijos racionalizando el uso de los recursos naturales.

Desde la Dirección General, se fomentan las nuevas energías renovables, así como la implantación de principios de economía circular con el fin de conservar y proteger la naturaleza.

Economizar recursos energéticos es la mejor forma para mejorar la productividad. La entidad comienza haciendo un análisis del lugar de trabajo y de los flujos energéticos existentes. Es necesario para la correcta ejecución, evitar cualquier pérdida innecesaria de energía provocado por el mal estado de la infraestructura o aislamiento (Asociación para el Progreso de la Dirección, 2020).

La compañía es consciente de que estamos en un mundo abierto y en cambio constante, pero a la vez, limitado. Por ello, se apuesta por la reutilización y reciclaje

¹⁶ AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación líder en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, y responsable del desarrollo y difusión de las normas UNE.

como medio de trabajo. No se busca ser una empresa generadora de residuos, sino más bien aquella que los recoge.

Debido a la actividad de *Priego*, el impacto ambiental puede ser considerable. Por ello y su compromiso con la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible, desde la Dirección General se implantan unos protocolos fundamentales para identificar los factores más significativos y poder tratarlos de la manera más eficaz y eficiente posible:

- Eficiencia energética. Se establece un protocolo de revisión periódica para valorar su desempeño energético en la entidad para, posteriormente, diseñar el programa de mejora en el ahorro. El objetivo a largo plazo se basa en utilizar únicamente la energía necesaria.
- Gestión responsable de residuos. La organización está dotada de un sistema de reducción, reutilización y reciclado de los residuos que permite minimizar el impacto en el medio ambiente. Toda aquella merma que nos sea posible su reutilización será recogida por una empresa autorizada para su neutralización o aprovechamiento como fuente de energía.
- Optimización logística. Dado que la entidad colabora con diferentes proveedores, se establecen unos criterios de colaboración establecidos en una “carta de homologación” que el proveedor deberá comprometerse. Priego hace hincapié en una renovación periódica de la flota de vehículos con la finalidad de reducir las emisiones de óxido de nitrógeno y partículas.

6.2 Auditoría Interna

Mediante la planificación de auditoría, el conjunto de planes, programas y actividades propios de auditoría encaminados a organizar en tiempo la función de Auditoría Interna, se persigue la finalidad de que ésta garantice de forma eficaz y eficiente la máxima cobertura de los riesgos de la organización con los recursos que dispone. La planificación es una actividad continua, lo que significa que debe existir un proceso de retroalimentación que permita que ésta sea influida por los resultados de los trabajos realizados.

Los Planes de Auditoría Interna son preparados para:

- Comunicar a la Dirección General u otro ente de interés (Comisión de Auditoría, Dirección de Riesgos y Seguridad, áreas a auditar), cómo la función de Auditoría Interna cumplirá con sus responsabilidades.

- Asignar los recursos existentes y planificados de acuerdo con las necesidades de auditoría.

Tras la elaboración de los papeles de trabajo de auditoría se procede a la emisión de informes que recogen aspectos que hayan sido considerados como relevantes por el auditor, con el objetivo de motivar a la acción.

El Director de Planificación, Control y Auditoría reportará semestralmente para la Dirección General una memoria de actividades en la que se pondrán de manifiesto las actividades realizadas, analizando las desviaciones con respecto al Plan anual en cuanto a objetivos propios y presupuestarios.

6.3 Manuales

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, ya que informan sobre los pasos a seguir para conseguir el fin. Permiten a cualquier organización normalizar su operación y conseguir la estabilidad y solidez necesaria para el crecimiento y desarrollo (Torres, 1996).

Se trata de los cimientos de la compañía. Sin ellos, cualquier cambio funcional o estratégico, aumentaría los costes en nueva formación, así como el tiempo invertido. El objetivo es ser una compañía independiente, eliminar la centralización que adquieren los expertos gracias a sus conocimientos y fomentar la elaboración de dichos manuales para generaciones futuras. Como explica Torres en su libro¹⁷, existen dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración, la primera es la oportunidad de dejar huella en la compañía y, la segunda, la posibilidad de delegar en funciones más rutinarias, permitiéndole así, dedicarse plenamente a estrategias de alto nivel.

6.3.1 Código de conducta

Según puntualiza Navarro García¹⁸: “Un código ético es un documento que establece, sin tener obligación de ello, las reglas y principios que definen el sentido de una institución, un gremio o un sector, mediante orientaciones, pautas y punto de referencia para su buen funcionamiento” (Navarro García, 2011, pág. 108).

¹⁷ (Torres, 1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, p. 24.

¹⁸ (Navarro García, 2011) Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica, ESIC Editorial, p. 108

Existen dos objetivos empresariales principales de la aplicación de dichos códigos:

- Mostrar a los *stakeholders*¹⁹ la identidad de la compañía, su filosofía.
- Diferenciación en el mercado competitivo. Se trata de una carta de intenciones, una carta de presentación en la que la entidad muestra sus compromisos.

El código ético está elaborado por una serie de principios que explican los valores de la compañía. Expone los principios éticos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo la actividad principal de cada departamento, examina las relaciones de la entidad con la sociedad, así como los aspectos más regulados para el cumplimiento de la ley por los trabajadores.

6.3.2 Control Interno

Es un documento que describe los procesos y las personas que intervienen en la elaboración de un plan de trabajo que proporciona una seguridad razonable sobre los objetivos a alcanzar en la empresa (Astudillo Vanegas & Gómez Bravo, 2011)

De la definición anterior se destaca como “procesos”, los realizados con eficiencia y eficacia, basados en el conocimiento de la empresa y su entorno, evaluación de los riesgos de control detectados en las distintas áreas, en base a pruebas de control realizadas y el alcance de las pruebas realizadas.

Del mismo modo, destacamos que son “personas” pertenecientes al organigrama funcional de la empresa, quienes desarrollan tareas de conciliación, circularización, control de principios y criterios de valoración registrados por operaciones de tráfico, elaboración de matrices de riesgo cualitativas en base a riesgos inherentes (bajo, medio, alto) y riesgos de control (bajo, medio, alto) o la elaboración de matrices de riesgo por epígrafes de los estados financieros que basados en la materialidad, riesgo de impacto y probabilidad de ocurrencia, que darían riesgos significativos a corregir o ajustar.

Realizadas las pruebas de control y detectados los riesgos de incorrección material auditoría interna, con el fin de informar y comunicar a Dirección General y a los usuarios del sistema integrado de comunicación, emite “informe de auditoría interna” sobre el periodo analizado, el alcance de los objetivos establecidos (registros contables y sus criterios de valoración, conciliación de cuentas a cobrar y pagar),

¹⁹ Stakeholders: Público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.

enumeración de los errores significativos detectados, con proposición de los ajustes a realizar, con el objetivo de que los estados financieros reflejen de forma razonable la imagen fiel de la empresa.

Tabla 4. Matriz de riesgos.

RIESGO INHERENTE	AREA			
	ALTO	3	6	9
	MEDIO	2	4	6
	BAJO	1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
	RIESGO DE CONTROL			

Fuente. Elaboración propia en base al BDE²⁰.

La auditoría interna expuesta, se organiza según el organigrama funcional mostrado en la Ilustración 1.

²⁰ (Banco De España, 2012) Guía para la elaboración de la matriz de riesgos.

7 Metodologías

Para una correcta formulación de las estrategias, es necesario adquirir conocimientos (externos e internos) para poder implantar una metodología de forma segura y confiada.

Un análisis DAFO²¹ nos puede proporcionar información necesaria y valiosa tanto interna, como externamente. Para su desarrollo, la empresa selecciona las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tengan mayor impacto con la misión y visión de ésta. Para una correcta elaboración, se seleccionan aquellos elementos que incidan en mayor medida con los objetivos y se ordenan de mayor a menor impacto. Por último, se estudia la solución propuesta y se definen las áreas de resultados clave (Olivera & Hernández, 2011).

Por otro lado, con motivo del entorno tan cambiante, se solicitará al departamento de marketing con periodicidad semestral un análisis PESTEL²² para detectar los cambios en el entorno y conseguir diseñar una ventaja competitiva respecto a los competidores (EAE Business School, 2015).

La investigación y estudios de mercado, es esencial para tomar la decisión de expansión a otro continente o desarrollo de un producto. Esta estrategia, unida a la matriz de Ansoff, proporcionará la información necesaria para tomar las decisiones.

Es fundamental mantener una comunicación continua con el departamento de marketing para la realización de los diferentes estudios. Además de los citados anteriormente, el área correspondiente realizará las matrices y/o métodos que vea oportunos para su éxito.

²¹ DAFO responde a Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades. Herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora.

²² PESTEL: Acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macroeconómicas.

8 Indicadores para medir el resultado

Mediante auditoría interna se diseñan matrices de riesgos o mapas de calor destinados a conocer la eficiencia y eficacia de cada área, que permitirían identificar desviaciones y carencias propias de la empresa.

De los Balance de Situación dinámicos obtendremos datos sobre el equilibrio de la empresa a través de su Estructura económica y su Estructura Financiera (Necesidades operativas de financiación, fondo de maniobra)

De la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para un periodo considerado es conveniente entre otros obtener el Margen Bruto, Resultados de Explotación, Resultados financieros y Resultados antes de impuestos.

De lo expuesto anteriormente se obtienen la Rentabilidad Económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE), así como, endeudamiento y resto de ratios.

9 Principales relaciones con los departamentos

Para la toma de decisiones, la Dirección General dispone de un periodo corto de reacción que, añadido a la no-actualización, podría provocar pérdida de confianza y valor.

Ante las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y un cliente más exigente, la empresa se ve obligada a permanecer actualizada. Es necesario mantener una conversación constante y fluida con las diferentes áreas para un conocimiento óptimo de la situación empresarial.

Para conseguir esta acción, cada departamento debe registrar de forma inmediata en el sistema de Gestión integrada, todas las acciones y operaciones que se pongan de manifiesto a través de los distintos dispositivos que tengan los usuarios de la aplicación, con independencia del lugar donde se encuentren,

Además, la compañía exigirá estar actualizado ante cambios legislativos que puedan afectar al área correspondiente, así como el conocimiento constante del entorno.

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

10 Aplicación de los objetivos concretos y específicos a cumplir

Desde un principio, la compañía ha tratado de cumplir con el objetivo principal, el desarrollo de la empresa. Para ello, ha tratado de llevar a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Inversión en I+D+i para estrategia diferenciadora de la competencia.
- Una financiación propia que permita la inversión en los activos necesarios.
- Expansión hacia otro continente.
- Consolidación de mercados.
- Ser la empresa referente en sostenibilidad en Europa y Norteamérica.
- Retribución de los accionistas.
- Incremento de un 10% anual del beneficio neto.

Se trata pues, de unos objetivos orientados al largo plazo y que ha sido necesario un periodo de cuatro años para analizar su eficacia.

11 Análisis y descripción de las decisiones estratégicas tomadas

Con el fin de obtener los objetivos descritos en el punto anterior, así como cumplir con el presupuesto y las exigencias del Consejo de Administración, se llevaron a cabo en el periodo comprendiendo entre 2016 y 2020 las siguientes decisiones estratégicas:

- Nombramiento de las direcciones de área mediante un proceso de selección externo, contratando a los diferentes directores de departamento de acuerdo con los perfiles adecuados a sus funciones y responsabilidades.
- Creación del departamento de auditoría interna para el desarrollo de los distintos manuales y reporte de información directa.
- Elaboración de códigos de ética, control interno y manual de procedimientos por parte del departamento de auditoría interna junto con las diferentes áreas.
- Consolidar el ámbito de actuación de la compañía en el mercado europeo para dar el salto hacia el norteamericano. Para ello, la empresa se dota de los recursos necesarios para llevar a cabo su plan de acción.
- Implantación del sistema integral de gestión permitiendo el seguimiento continuo y actualizado de la actividad productiva.
- Selección y homologación de los proveedores con la finalidad de evitar fraude, conflicto de intereses o valores no acordes con la organización.
- Diseño y elaboración de los proyectos para cada uno de los productos en conjunto con las áreas necesarias con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.
- Respeto a los derechos humanos garantizando la protección a los miembros de la cadena de suministro. Además, la compañía vela por controlar la divulgación y venta de datos personales de cada empleado.
- Establecer una política de precios óptima para la comercialización de los productos en base a sus costes y sensibilidad en el mercado.
- Atender a los objetivos de la Agenda 2030 atendiendo de forma responsable con el entorno.

El conjunto de estas decisiones principales, ligado a una política de dirección idónea, ha permitido obtener unos resultados competitivos en el sector.

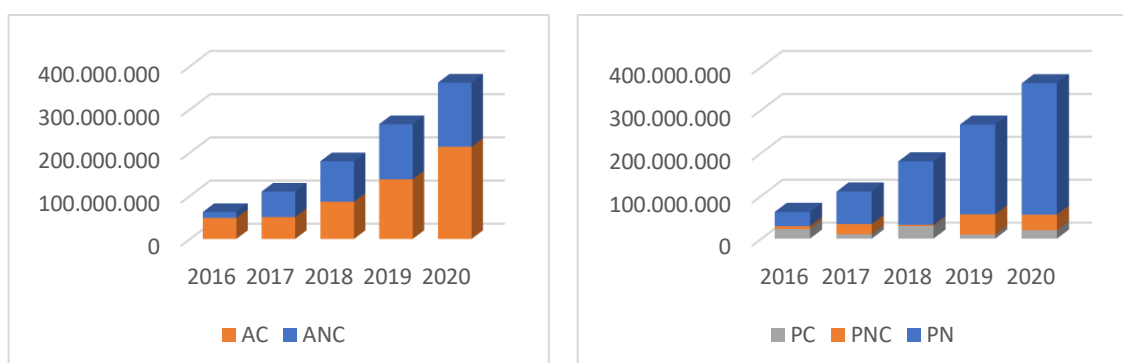
12 Resultados obtenidos de las decisiones tomadas

Se ha procedido a comparar los ratios de riesgo más significativos así como los Balances de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa *Priego*, para el periodo comprendido entre los ejercicios 2016 a 2020, con el objetivo de analizar las tendencias y evoluciones de las masas patrimoniales, epígrafes, cuentas, saldos, variaciones absolutas y porcentuales (horizontales y verticales que permita decisiones acertadas.

12.1 Balances

A partir de los balances reordenados se observa tendencias crecientes para el periodo considerado, tanto de la estructura económica (Activos no corrientes y Activos corrientes, como de la estructura financiera (patrimonio neto, pasivos no corrientes y pasivos corrientes), en definitiva, crecen de forma continua los Activos y el Pasivos, tal y como se muestran en el gráfico:

Gráfico 1. Activo y Pasivo *Priego*

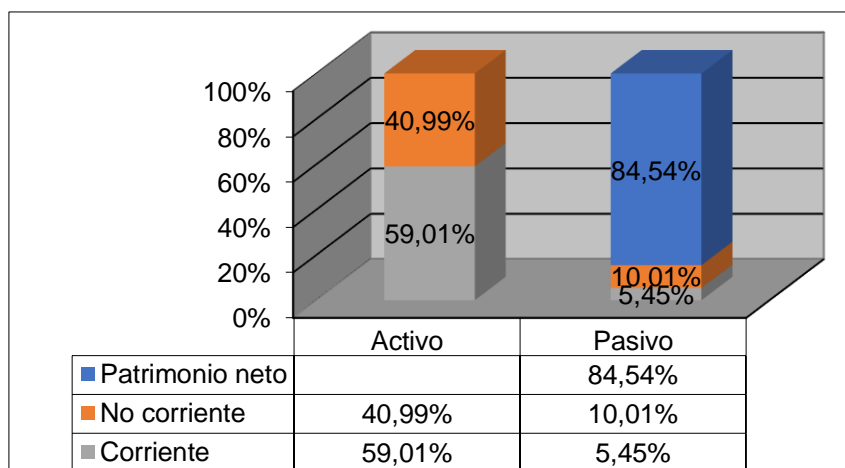


Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Los balances comparativos conformados por el Sistema Integral de Gestión reflejan, que los recursos permanentes iniciales se aplican a la inversión inicial en ANC (Construcciones e Instalaciones técnicas), así como, a financiar parte del Activo corriente con deuda a corto plazo con proveedores. En los siguientes ejercicios 2018 a 2020, la Dirección General invierte en investigación (nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos), de forma que penetra en el mercado Europeo y norteamericano con nuevos productos, consiguiendo importantes beneficios, tal y como se reflejan en los Balances de Situación y Cuenta de Resultados del ANEXO 2.

La composición del Balance de Situación del ejercicio 2020, es la siguiente:

Gráfico 2. Composición de la estructura económica y financiera *Priego*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

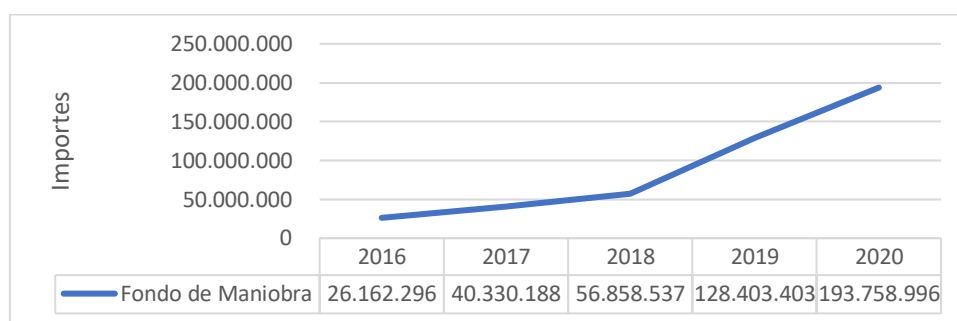
Gráficamente se observa que el ANC representa el 40,99% respecto del total del Activo y está constituido por Inmovilizado Intangible (Desarrollo) e Inmovilizado Material (Construcciones e Instalaciones Técnicas), que representa el 33,66% y el 7,64% respectivamente respecto del Total Activo.

Del mismo modo, respecto del AC que representa el 59,01% respecto del Total Activo y está compuesto por Existencias, Clientes y Tesorería que representa el 7,72%, el 17,49% y el 33,80% respectivamente, permiten el desarrollo de la producción y venta de los productos. Dado que la Dirección General ha aprobado una política de precios con márgenes importantes, hacen que exista, en un periodo quinquenal, un exceso de Tesorería y que en términos absolutos representan 122.275.880 euros

Respecto del Patrimonio Neto de la empresa se observa que representa el 84,54% respecto del Total del Pasivo y está constituido por los Fondos Propios (aportaciones de socios), más las distribuciones de resultados de ejercicios anteriores, siendo los que financian no sólo el ANC, sino que, además, financia parte del AC.

Gráficamente, se observa que los Fondos de Maniobra son de importes considerables y con tendencia creciente, permitiendo atender a las obligaciones a corto plazo según se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 3. Fondos de maniobra *Priego*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

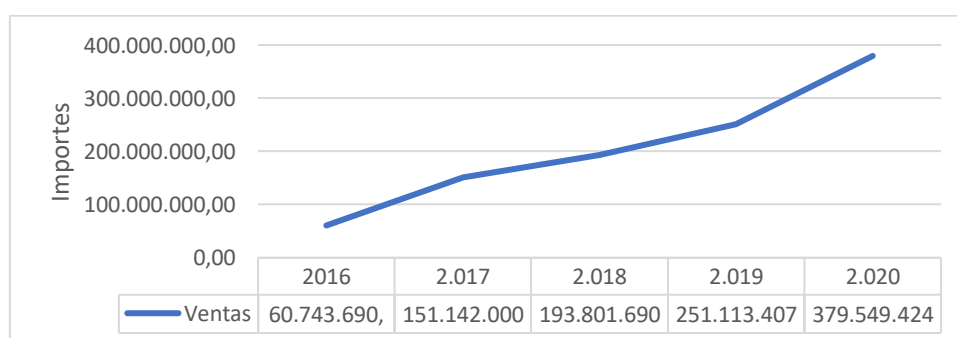
Se destaca el punto de inflexión en el ejercicio 2018 debido a un incremento del epígrafe de clientes y tesorería a causa de un mayor número de unidades vendidas, ampliación de los mercados y política de precios.

12.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Dirección General a través del Sistema Integral de Gestión comprueba en tiempo real la información reflejada controlando las desviaciones absolutas y porcentuales, de modo que permitan realizar la toma de decisiones, ajustar políticas, estrategias, precios, etc., que hagan posible mejorar los resultados.

El epígrafe del importe neto de la cifra de negocios refleja los productos vendidos en el ejercicio 2016, como son la Bicicleta estática, Multiestación y la bicicleta elíptica, mientras que el ejercicio 2017 se incorpora un nuevo producto, la Cinta de Correr. En el ejercicio 2018, por la ampliación al mercado norteamericano, se incorporan todos los productos fabricados y con nuevas políticas de precios (propuesta por el área de Marketing y aprobados por la DG) provocando un incremento en las ventas por importes considerables. Esta situación es la que se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Importe neto de la cifra de negocios *Priego*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

12.3 Margen Bruto

Se entiende por Margen Bruto la diferencia entre las Ventas y el Coste de Ventas. Por tanto, su cálculo sería el siguiente:

Tabla 5. Margen Bruto de *Priego*

Márgenes	2016	2017	2018	2019	2020
1 Importe neto de la cifra de negocios	60.743.690	151.142.000	193.801.690	251.113.407	379.549.424
2 Existencias iniciales	0	0	0	53.965.239	38.081.650
3 Aprovisionamientos	22.534.335	42.591.345	100.193.075	54.139.800	168.971.780
4 Existencias finales	0	0	53.965.239	38.081.650	27.935.165
5 Coste de Venta (2 + 3 - 4)	22.534.335	42.591.345	46.227.836	70.023.389	179.118.265
6 Margen bruto (1 - 5)	38.209.355	108.550.655	147.573.854	181.090.018	200.431.159

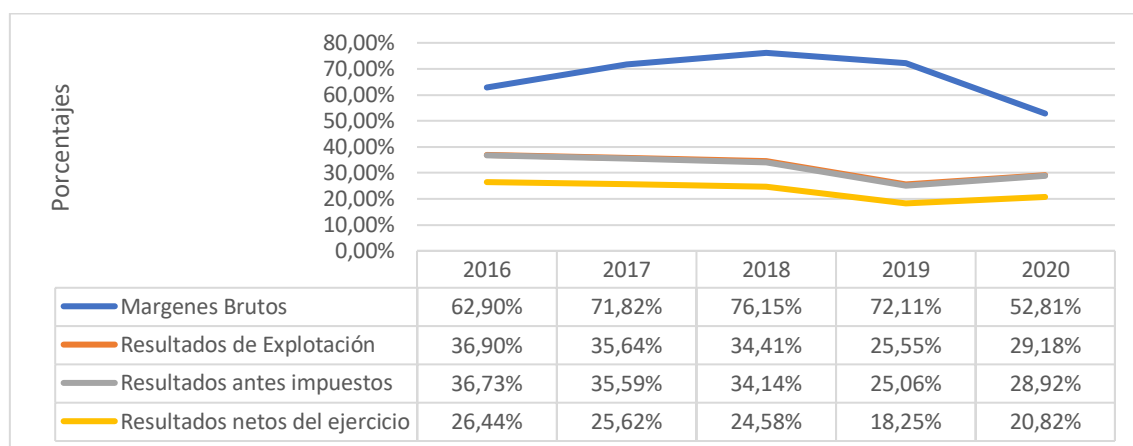
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

El coste de venta (5) creciente, refleja un aumento de stock y aprovisionamientos.

12.4 Resultados

Dado que uno de los objetivos específicos marcados por la Dirección es la maximización de beneficios, las direcciones de área tratan de controlar los gastos, implantar políticas de precios y ampliar mercados, de modo que se incrementan las ventas manteniendo un grado de competitividad adecuado.

Gráfico 5. Resultados de la cuenta PyG *Priego*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Gráficamente, se observa que se obtienen para el ejercicio 2020, unos resultados de explotación con tendencia decreciente debido a Otros gastos de explotación cuando los gastos de Personal, aunque crecen lo hacen menor medida. Así, podemos hablar de que al principio la producción estuvo en parte externalizada y en el año 2017 fue

cuando se dota de los recursos necesarios el departamento de producción. Además, comienzan a contratarse campañas publicitarias de alto coste. En consecuencia y como puede verse en la gráfica, la curva de Resultados de Explotación que en el ejercicio 2016 era de un 36,90% respecto de las ventas, desciende hasta un 27%, en el ejercicio 2020.

Respecto de los Resultados antes de impuestos solo se aprecia que son prácticamente los mismos que los Resultados de explotación por ser el importe de Gastos financieros relativamente pequeños.

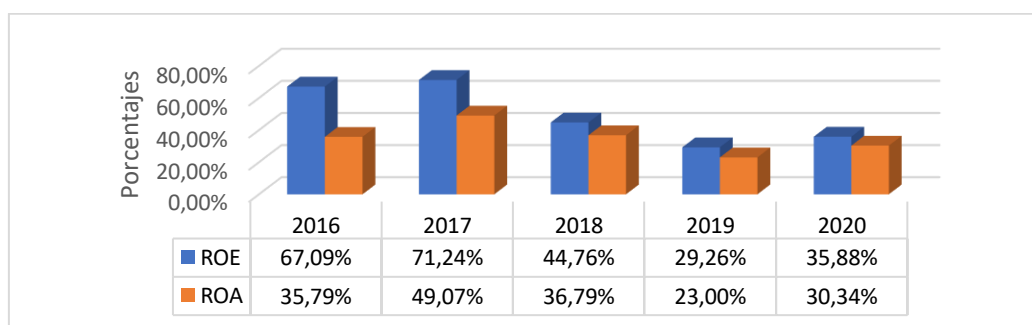
Por último, los Resultados del ejercicio, aunque con tendencia descendente, tiene un repunte en el último ejercicio debido a un incremento de ventas y un control de la política de gasto en el ejercicio 2019 hacen que en ejercicio 2020 se obtengan de nuevo un 21% de beneficio neto.

12.5 Rentabilidades

La Dirección General de la empresa utiliza el Método de Dupont con el objetivo de poder tomar decisiones con el fin de mejorar la rentabilidad financiera. En este sentido, es necesario conocer los ingresos por ventas y los gastos de cada área para conocer su incidencia en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y, en concreto, en el epígrafe de Resultados Antes de Impuestos, así como el Patrimonio Neto (aportaciones de los socios y resultados de ejercicios anteriores), para determinar sus valores y decidir sobre las acciones a tomar con el único objetivo de incrementar aquella.

Este mismo método, requiere conocer la evolución del Total de Activos y el Importe neto de la cifra de negocios, con el propósito de calcular la Rentabilidad Económica de la empresa, que se obtendrá por la desagregación de los componentes operativos y financieros.

Gráfico 6. Rentabilidad Económica y Financiera *Priego*



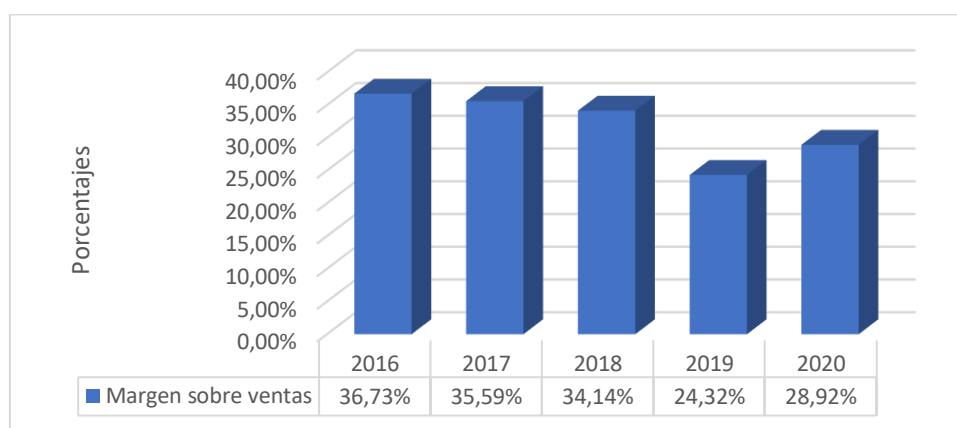
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Del análisis gráfico de las rentabilidades se observan tendencias oscilantes, con puntos críticos máximos en el ejercicio 2017 y mínimos en el ejercicio 2019, creciendo en el ejercicio 2020, tanto del ROE, como del ROA debido a las causas explicadas en el apartado de Cuentas de Resultados.

12.5.1 ROA²³

Por segregación del Componente Operativo se observa que la Gestión sobre Ventas ha sido la adecuada, ya que durante el periodo objeto de análisis, no sólo se ha aplicado una política de precios de venta de productos muy competitiva en ambos mercados donde opera la compañía, sino que, además, se ha conseguido una estructura de costes de compras, de personal y de suministros, relativamente reducidos. En consecuencia, el Margen Comercial sobre ventas tiene tendencia oscilante, pero la evolución en el ejercicio 2020 tiende a crecer hasta alcanzar un 28.29%, lo que implica que por cada 100 euros vendidos se obtienen unos beneficios antes de impuestos de 28 euros.

Gráfico 7. Margen sobre ventas *Priego*



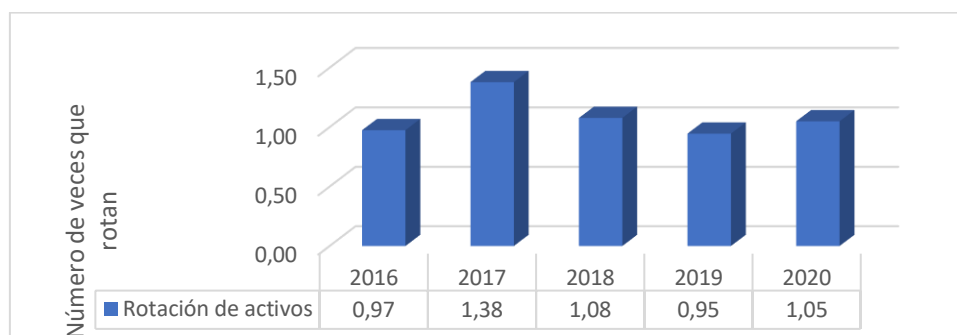
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

Del mismo modo, al determinar el otro componente operativo, Rentabilidad de los Activos, se observa que la eficiencia en la gestión de los stocks, la política de cobros y pagos, la evaluación y gestión de proyectos, han sido las adecuadas o rectificada en tiempo, de modo que la Rotación de Activos, aunque ondulante, presenta una

²³ ROA: Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales invertidos (propios y ajenos, con independencia de quién haya sido el aportante de estos).

evolución creciente en el ejercicio 2020, hasta alcanzar una rotación de activos totales del 1,05 veces.

Gráfico 8. Rotación de Activos *Priego*



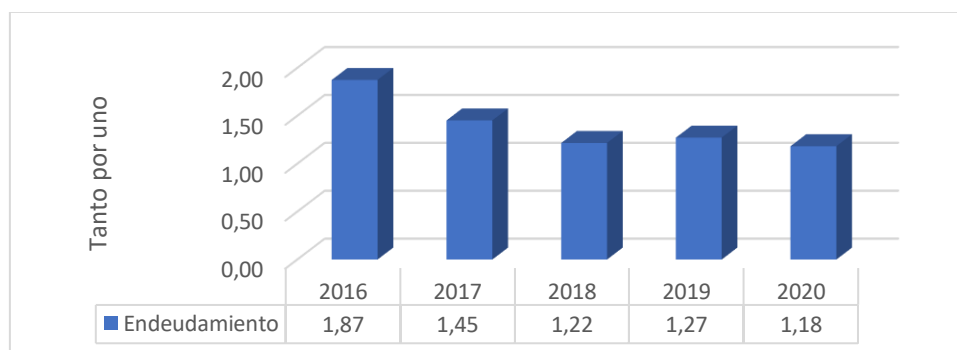
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

El gráfico anterior nos viene a decir el número de veces al año que han rotado los activos para conseguir los volúmenes de ventas anuales. Incrementos del indicador significa que se incrementa la eficiencia de la Dirección General administrando los recursos.

Por tanto, el producto del Margen Comercial por la Rotación de Activos, la Rentabilidad Económica ROA para el ejercicio 2020, es de un 30,34%, según datos del gráfico anterior

De otra parte, se observa que el componente financiero de Endeudamiento²⁴ mantiene en el periodo tendencia decreciente, hasta alcanzar en el ejercicio 2020 un tanto por uno de 1,18, es decir, la empresa ha solicitado financiación exterior, como es el caso de todos los ejercicios, pero sobre todo en el 2016.

Gráfico 9. Endeudamiento *Priego*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de simulador de gestión.

²⁴ Endeudamiento: Resultado del cociente entre Total de Activos y Patrimonio Neto.

12.5.2 ROE²⁵

Tendencias decrecientes de la rentabilidad financiera indican que los resultados netos antes de impuestos disminuyen proporcionalmente más que lo hace el patrimonio neto. Sin embargo, en el ejercicio 2020, aunque se incrementa el patrimonio neto, los resultados antes de impuestos también lo hace más que proporcionalmente, resultando que por cada 100 euros invertidos se obtienen 35,88 euros de resultados netos antes de impuestos como se observa en el Gráfico 6.

12.6 Empleados

La formación continua es uno de los pilares fundamentales para el éxito de *Priego*. Con un total de 740 empleados, se dividen en tres categorías diferentes según su cualificación: alta, media o baja.

Con una estrategia basada en la promoción de sus empleados, la organización ha formado a un total de 322 empleados quedándose así, en un 20% de cualificación alta, un 41% de media y un 39% de baja. Además, se ha invertido 22 millones de euros en eficiencia de los RRHH consiguiendo un mayor rendimiento laboral y efectividad.

Cabe destacar que el 70% de los empleados de la compañía (520), disponen de una antigüedad superior a los 60 meses.

12.7 Precio y producto

La innovación y calidad características de la empresa, ha posibilitado establecer el precio un 12% por encima de nuestros competidores en ambos mercados. Igualmente, esta barrera de altos precios se ha solventado con fuertes inversiones en medios publicitarios, destacando la televisión e internet.

Los productos destacan por un control de calidad exhaustivo y un servicio de atención al cliente altamente cualificado.

²⁵ ROE: Mide la relación existente en porcentaje entre el beneficio obtenido antes de impuestos y los recursos propios aplicados para la obtención de los mismos. Muestra como la empresa invierte en fondos propios para generar beneficio.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

13 Conclusiones de la gestión

Acorde a la gestión descrita en los apartados anteriores y en base a los resultados obtenidos, se observa una eficiente gestión:

- Implantación y desarrollo del departamento de I+D+i dotándole de los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación presente y futura.
- Fondos de maniobra positivos y de importe considerable, hacen posible que la empresa cumpla con holgura a corto plazo con sus obligaciones con respecto a proveedores, entidades de crédito y acreedores varios.
- Ventas con ajuste de precios competitivos en el sector originan incrementos muy superiores a los presupuestados y aprobados por la Dirección.
- Aumentos continuos de beneficios durante el periodo considerado, junto con los recursos ociosos de tesorería que se generan, hacen posible proponer al Consejo de Administración para su aprobación, un reparto de dividendos a contemplar en la distribución de resultados del ejercicio cerrado en 2020, y así, retribuir proporcionalmente la aportación de cada accionista por un importe máximo del 12% de los Resultados acumulados de ejercicios anteriores.
- Rentabilidades (Gestión y eficiencia). La empresa ha desarrollado adecuadamente la gestión de ventas y ha realizado con eficiencia la gestión de stock, política de precios y rotación de los activos, así como elementos multiplicadores en la consecución de mayores rentabilidades.
- Formación continua del empleado para una mayor rendimiento laboral y efectividad.
- Grandes inversiones en medios publicitarios (televisión e internet) que permiten alcanzar una cuota de mercado competitiva.

Por el contrario, a causa una mala política de distribución de dividendos, se ha obtenido una financiación propia elevada, siendo necesario cambiar esta política por un reparto de beneficios anual. Además, es necesario realizar inversiones financieras temporales o permanente con la finalidad de reducir los recursos ociosos.

14 Conclusiones Trabajo Fin de Grado

Dos palabras podrían definir el proyecto: intenso y pionero.

Es importante destacar la metodología usada del simulador para su desarrollo permitiendo aplicar todos y cada uno de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado. Sin embargo, considero que, a pesar de obtener unos resultados muy cercanos a la realidad, existe una incógnita acerca de sus parámetros de evaluación, lo que imposibilita conocer al cien por cien cuáles han sido los errores.

Respecto al contenido, al escoger el área sobre el que realizaría el proyecto, era consciente del gran trabajo que conllevaría. Un Director General, al tratarse de la última cabeza (o de las últimas) del organigrama, es responsable de todas las áreas de la empresa, siendo necesario tener un conocimiento amplio y colaborativo para llevar a cabo las estrategias.

Como consideración personal, me gustaría recalcar la intensidad con la que se ha llevado a cabo. Un trabajo constante que me ha permitido desarrollarlo disfrutando de todo el conocimiento que iba adquiriendo que, al final, es lo importante.

Concluyendo, se trata de un informe muy completo en el que he intentado transmitir cómo piensa la Dirección General y cuál es, desde mi punto de vista, el rumbo que debería tomar un buen líder según los valores con los que he sido formado.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación para el Progreso de la Dirección. (22 de Enero de 2020). *¿Qué estrategias de sostenibilidad empresarial puedes empezar a implementar en tu empresa?* Consultado el 14-03-2020. Obtenido de <https://www.apd.es/estrategias-sostenibilidad-empresarial/>
- Astudillo Vanegas, D., & Gómez Bravo, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa "AGROINSUR"*. Cuenca.
- Banco De España. (28 de Marzo de 2012). *Guía para la elaboración de la matriz de riesgos*. Consultado el 16-04-2020. Obtenido de https://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuVertical/Supervision/transparencia/ficheros/Guia_para_la_elaboracion_de_la_matriz_de_riesgos_ESP.PDF
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Management review.
- EAE Business School. (19 de Noviembre de 2015). *Análisis PESTEL: en qué consiste*. Consultado el 15-03-2020. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Escuela Europea de Management. (25 de Abril de 2017). *¿Cuáles son las habilidades y funciones de un director general?* Consultado el 09-02/2020. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/cuales-las-habilidades-funciones-director-general>
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). The Corporate Strategic Planning Process. *INFORMS Journal on Applied Analytics*.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). *La respuesta está en la innovación*.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing good for your company and your cause*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). *Implicit and explicit CRS: Conceptual Framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. Academy of Management Review.

- Naciones Unidas . (s.f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Consultado el 29-03-2020. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals>
- Navarro García, F. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Neuvoo. (s.f.). *¿Qué hace un Director General?* Consultado el 09-02-2020. Obtenido de <https://neuvoo.es/neuvooPedia/es/director-general/>
- Nicole, P. (s.f.). *Economipedia. Director General*. Consultado el 03-03-2020. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/director-general.html>
- Olivera, A. P., & Hernández, I. B. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.
- Organización Mundial de la Salud. (23 de 02 de 2018). *Actividad física*. Consultado el 28-03-2020. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Paula Cañeque Psicóloga. (s.f.). *Método SMART*. Consultado el 12-03-2020. Obtenido de <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>
- Pedrosa, S. J. (s.f.). *Índice de precios al consumo (IPC)*. Obtenido de Índice de precios al consumo (IPC)
- Plataforma e-ducativa aragonesa. (s.f.). *La dirección de la empresa y sus funciones*. Consultado el 14-03-2020. Obtenido de http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/12_la_direccin_de_la_empresa_y_sus_funciones.html
- Steffens, G., & Anne-Christine, C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*.
- Thomas, C. J. (2006). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. FC Editorial.
- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.

ANEXOS

ANEXO 1. Infografía empresa <i>Priego</i>	47
ANEXO 2. Balances de Situación a 31/12	48
ANEXO 3. Cuentas de Pérdidas y Ganancias a 31/12	50
ANEXO 4. Análisis según DuPont	51



BALANCES DE SITUACIÓN a 31/12
ANEXO 2

A C T I V O	2016	2017	2018	2019	2020	% V
A) ACTIVO NO CORRIENTE	13.634.780	58.774.509	93.587.977	127.468.072	148.311.388	40,99%
I. Inmovilizado intangible	0	32.192.815	65.449.849	103.437.511	119.956.011	33,16%
1. Desarrollo	0	34.772.336	75.882.817	128.851.975	164.851.972	45,57%
(-) Amortización acumulada	0	-2.579.521	-10.432.968	-25.414.464	-44.895.961	-12,41%
II. Inmovilizado material	13.634.780	26.581.694	28.138.128	24.030.561	28.355.377	7,84%
1. Terrenos y construcciones	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	1,11%
(-) Amortización acumulada de Construcciones	-145.454	-242.424	-339.393	-436.363	-533.333	-0,15%
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	12.208.928	28.078.037	34.647.507	34.647.928	44.078.451	12,18%
(-) Amortización acumulada de Instalaciones	-2.428.694	-5.253.919	-10.169.986	-14.181.004	-19.189.741	-5,30%
B) ACTIVO CORRIENTE	48.696.630	50.833.604	86.265.520	138.110.457	213.469.282	59,01%
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0	0	0	0,00%
II. Existencias	0	0	53.965.239	38.081.650	27.935.165	7,72%
3. Productos en curso	0	0	0	3.371.501	2.668.432	0,74%
4. Productos terminados	0	0	53.965.239	34.710.149	25.266.733	6,98%
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10.123.948	25.190.333	32.300.281	41.852.234	63.258.237	17,49%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	10.123.948	25.190.333	32.300.281	41.852.234	63.258.237	17,49%
VI. Efectivo y otros valores líquidos equivalentes	38.572.682	25.643.271	0	58.176.573	122.275.880	33,80%
VII. 1. Tesorería	230.519	25.643.271	0	58.176.573	122.275.880	33,80%
TOTAL, ACTIVO (A + B)	62.331.410	109.608.113	179.853.497	265.578.529	361.780.670	100,00%

BALANCES DE SITUACIÓN a 31/12
ANEXO 2

P A S I V O	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	%V
PATRIMONIO NETO	33.252.144	75.498.427	147.818.265	208.753.940	305.865.958	84,54%
Fondos propios	33.252.144	75.498.427	147.818.265	208.753.940	305.865.958	84,54%
Capital escriturado	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	2,49%
Reservas	8.188.789	27.772.519	91.202.948	155.777.763	217.840.034	60,21%
Resultados de ejercicios anteriores	8.188.789	27.772.519	91.202.948	155.777.763	217.840.034	60,21%
Resultado del ejercicio	16.063.355	38.725.908	47.615.317	43.976.177	79.025.924	21,84%
(Dividendo a cuenta)	0	0	0	0	0	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	6.544.930	23.606.268	2.628.247	47.117.530	36.204.426	10,01%
Deudas a largo plazo	6.544.930	23.606.268	2.628.247	47.117.530	36.204.426	10,01%
Deudas con entidades de crédito	6.544.930	23.606.268	2.628.247	47.117.530	36.204.426	10,01%
PASIVO CORRIENTE	22.534.334	10.503.416	29.406.983	9.707.054	19.710.286	5,45%
Deudas a corto plazo	0	0	4.652.524	0	0	0,00%
Deudas con entidades de crédito	0	0	4.652.524	0	0	0,00%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	22.534.334	10.503.416	24.754.459	9.707.054	19.710.286	5,45%
TOTAL, PATRIMONIO NETO Y PASIVO	62.331.408	109.608.111	179.853.495	265.578.524	361.780.670	100,00%

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS a 31/12

ANEXO 3

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS a 31/12		2016	2.017	2.018	2.019	2.020
A	OPERACIONES CONTINUADAS					
1.	Importe neto de la cifra de negocios (Ventas)	60.743.690	151.142.000	193.801.690	251.113.407	379.549.424
2.	Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00	-16.738.941	37.144.020	-66.059.087	-12.247.587
4.	Aprovisionamientos	-22.534.335	-42.591.345	-100.193.075	-54.139.800	-168.971.780
	b Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-22.534.335	-41.743.625	-94.717.636	-54.098.873	-168.971.780
	c Trabajos realizados por otras empresas	0,00	-847.720	-5.475.439	-40.927	0
6.	Gastos de personal	-8.065.080	-7.705.355	-12.267.756	-11.202.922	-14.426.001
	a Sueldos, salarios y asimilados	-8.065.080	-7.668.840	-12.068.557	-11.171.864	-14.379.121
	b Cargas sociales	0,00	-12.701	-50.209	0	0
	c Formación	0,00	-23.814	-148.990	0	-46.880
	d Indemnización por despido	0,00	0	0	-31.058	0
7.	Otros gastos de explotación	-6.467.478	-26.395.242	-44.236.749	-44.813.954	-57.032.055
	a1 Distribuciones	-1.651.647	-2.199.708	-4.356.308	-5.689.158	-7.806.340
	a2 Publicidad	-1.362.168	-20.090.000	-34.770.000	-33.530.000	-38.500.000
	a3 Almacenamiento	0,00	0	-144.989	-100.186	-63.070
	a4 Información	0,00	-317.520	0	0	0
	a5 Atención al cliente	0,00	-825.552	-851.370	-1.769.820	-5.295.823
	a6 Administración	-963.755	-1.120.846	-1.324.208	-1.920.935	-1.984.430
	a7 Suministros	-2.489.908	-1.841.616	-2.789.874	-1.803.855	-3.382.392
8.	Amortización del inmovilizado	-1.262.832	-3.840.465	-7.562.962	-10.153.603	-15.641.147
	Desarrollo	0,00	-2.173.271	-4.742.676	-8.053.248	-10.303.248
	Construcciones	-48.485	-48.485	-48.485	-48.485	-48.485
	Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	-1.214.347	-1.618.709	-2.771.801	-2.051.870	-5.289.414
11.	Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0	0	-591.442	-484.645
A.1	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN EBIT o BAI (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	22.413.965	53.870.652	66.685.168	64.152.599	110.746.209
A.2	RESULTADO FINANCIERO	-103.750	-84.669	-522.786	-1.224.072	-987.979
A.3	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	22.310.215	53.785.983	66.162.382	62.928.527	109.758.230
18.	Impuestos sobre beneficios	-6.246.860	-15.060.075	-18.517.068	-17.101.847	-30.732.304
A.4	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	16.063.355	38.725.908	47.645.314	45.826.680	79.025.926

ANÁLISIS SEGÚN DUPONT

ANEXO 4

Rentabilidades						
Conceptos		2016	2017	2018	2019	2020
+	Resultado antes de impuestos	22.310.215	53.785.983	66.162.382	61.078.025	109.758.230
/	Patrimonio neto	33.252.144	75.498.427	147.818.265	208.753.940	305.865.958
	ROE (Rentabilidad Financiera)	67,09%	71,24%	44,76%	29,26%	35,88%
+	Resultado antes de impuestos	22.310.215	53.785.983	66.162.382	61.078.025	109.758.230
/	Total activos	62.331.410	109.608.113	179.853.497	265.578.529	361.780.670
=	ROA (Rentabilidad sobre los Activos)	35,79%	49,07%	36,79%	23,00%	30,34%
+	Resultado antes de impuestos	22.310.215	53.785.983	66.162.382	61.078.025	109.758.230
/	Ventas	60.743.690	151.142.000	193.801.690	251.113.407	379.549.424
=	Margen sobre ventas	36,73%	35,59%	34,14%	24,32%	28,92%
+	Ventas	60.743.690	151.142.000	193.801.690	251.113.407	379.549.424
/	Total activos	62.331.410	109.608.113	179.853.497	265.578.529	361.780.670
=	Rotación de activos	0,97	1,38	1,08	0,95	1,05
	Comprobación ROA	35,79%	49,07%	36,79%	23,00%	30,34%
+	Total activos	62.331.410	109.608.113	179.853.497	265.578.529	361.780.670
/	Patrimonio neto	33.252.144	75.498.427	147.818.265	208.753.940	305.865.958
=	Endeudamiento	1,87	1,45	1,22	1,27	1,18
	ROE (Rentabilidad sobre el capital invertido)	67,09%	71,24%	44,76%	29,26%	35,88%

